# خلاصة كتاب "المقارنة المرجعية للمؤسسات غير الربحية "

المؤلف : جيسون سول

يعد الحديث عن المقارنة المرجعية أحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي تجهلها العديد من المنشآت القائمة في سوق المنظمات غير الربحية ، ومن هنا جاءت فكرة إلقاء الضوء على هذا الكتاب لتزويد المنشآت المتخلفة عن مستجدات هذا المجال ، ولكن قبل الخوض في عالم هذا الكتاب فلابد من التعرف على مفهوم المقارنة المرجعية والتي يعرفها العلماء بأنها عملية البحث عن المؤسسات الناجحة بشكل عام أو أنها ناجحة في قطاع ما ومحاول تطبيق التجربة الناجحة لهذه المؤسسة وإسقاطها على مؤسستك من أجل تطوير أداء المنشأة .

ومما يميز هذا الكتاب أنه يعرض كيفية تطبيق المقارنة المرجعية بأسلوب عملي ومبسط مدعما بالخطوات الواجب اتباعها من أجل تطبيقها ، فمن أجل الخوض في تطبيق المقارنة المرجعية يتوجب إعداد مؤسستك لهذه العملية وذلك باتباع الخطوتين التاليتين:
خطوة 1 = تقييم جاهزية المؤسسة = لابد أن تكون مؤسستك أو إدارتك جاهزة للتطوير ، والجاهزية تعني أمرين: الالتزام والإعداد .

خطوة 2 = تحديد المحفز للتطوير = لابد أن تسعى المؤسسة لعملية التطوير من أجل ضمان القيام بالمقارنة المرجعية وقد يأتي هذا التطوير من داخل مؤسستك (مجلس الإدارة أو الإدارة) أو من خارجها ( الممولين أو المنافسين ) .

أما ما يملي على المؤسسة القيام بالمقارنة المرجعية فهو:
1) واقع السوق .
2) حقيقة المهمة / الرسالة.
3) دوافع الإدارة .

خطوات تطبيق المقارنة المرجعية
- إعداد المؤسسة :
خطوة 1 = تقييم الجاهزية للمؤسسة
خطوة 2 = تحديد المحفز للتطوير
خطوة 3 = الالتزام بالجودة
خطوة 4 = تشكيل فريق المقارنة المرجعية
خطوة 5 = تجميع موارد المقارنة المرجعية

- تحليل ما يحتاج الى تطوير
خطوة 1 : تحديد ما يحتاج الى تطوير
خطوة 2 : حدد النتائج المهمة للجودة
خطوة 3 : ارفق معايير الأداء

- قياس الأداء
خطوة 1 : تأكد من قياس الشيء الصحيح
خطوة 2 : اجمع البيانات الداخلية لقياس الأداء الحالي
خطوة 3 : ضع نقاطا مرجعية داخلية لمعاييرك

- التعرف على الممارسات الناجحة
خطوة 1 : اختيار شركاء المقارنة المرجعية
خطوة 2 : جمع البيانات
خطوة 3 : تحليل فجوات الأداء
خطوة 4 : تحديد أفضل الممارسات

- تطبيق أفضل الممارسات
خطوة 1= وضع خطة التنفيذ
خطوة 2 = التغلب على مقاومة الموظفين
خطوة 3 =إعداد خطة اتصال مع الموظفين لدعم المقارنة المرجعية والتغلب على أي مقاومة أو تخوّف
خطوة 4 = تنفيذ الممارسة الأفضل

خطوة 3 = التزام بالجودة = هو أن تسعى المنشأة بقدر المستطاع إلى أن تكون الأفضل عند البدء بعملية المقارنة المرجعية .

خطوة 4 = تشكيل فريق المقارنة المرجعية والذي يتطلب
1 – القناعة لدى الأعضاء
2 – أن يشكل الفريق من الكفاءات المتخصصة في ذلك .

خطوة 5 = تجميع موارد المقارنة المرجعية
وهي (إضافة الى الموارد البشرية)الموارد المالية والادوات المناسبة التي تسهم في إنجاح المقارنة المرجعية .

بعد الانتهاء من إعداد مؤسستك للقيام بالمقارنة المرجعية يرى الكاتب أنه يجب تحليل ما يحتاج الى تطوير في المؤسسة وذلك في ثلاث خطوات:
خطوة 1 : تحديد ما يحتاج الى تطوير = حيث يوجد دائما في المؤسسات الصغيرة كما هو الحال في المؤسسات الكبيرة الكثير والكثير من الأمور التي تحتاج إلى الإصلاح ، ولكن إصلاح كل شيء ليس بالأمر الصحيح حيث إن الأهم هو إصلاح الأمور التي تتطلب ذلك.

تستلزم معادلة النجاح للمؤسسة:
1 – ترجمة المهمة الإجمالية لمؤسستك .
2 – تحديد النتائج الأساسية للتركيز عليها .
3 – ربط معايير الأداء بالنتائج .

خطوة 2 : حدد النتائج المهمة للجودة = هي النتائج الرئيسية والمرحلية التي تقود إلى تحقيق أهداف التأثير التي تريد التركيز عليها لتحقيق التطوير من خلال المقارنة المرجعية .

خطوة 3 : ارفق معايير الأداء = بعد تحديد النتائج المهمة للجودة لا بد من قياس هذه النتائج باستخدام معايير الأداء ( مؤشر رقمي ) .

بعد إنجاز خطوات تحليل ما يحتاج إلى إنجاز يرى الكاتب ضرورة القيام بقياس الأداء ويتطلب ذلك القيام بمجموعة من الخطوات من أجل تحقيقه بالشكل الصحيح وهي :
خطوة 1 : تأكد من قياس الشيء الصحيح = تأكد من ان معاييرك ترتبط مباشرة بالنتائج التي تسعى إلى تحقيقها .

معايير الأداء الفعال
لا بدّ أن يكون المعيار:
• محددا .
• قابلا للقياس .
• قابلا للعد .
• مرتبطا بالنتائج .
• مقيّدا بفترة زمنية محددة .

خطوة 2 : اجمع البيانات الداخلية لقياس الأداء الحالي = في هذه الخطوة يتم تحديد البيانات التي سيتم قياسها .

خطوة 3 : ضع نقاطا مرجعية داخلية لمعاييرك = والنقاط هي العلامات الإرشادية التي تساعدك على تحديد التطور الذي تحققه نحو النجاح وهي المقياس لنتائج التطور المنشود .

وفور الانتهاء من قياس الأداء تقوم المؤسسة بعملية التعرف على الممارسات الناجحة التي نجحت في السوق ، وهذه العملية تتطلب أربع خطوات:

خطوة 1 : اختيار شركاء المقارنة المرجعية = بالبحث عن المنشآت أو المؤسسات صاحبة الابتكارات أو الممارسات التي تفسر النتائج المتفوقة على الرغم من أن مجموعة منها قد تكون خفية وغير واضحة ، وقد تتوفر الممارسات الناجحة في إحدى إداراتك دون الأخرى .

خطوة 2 : جمع البيانات = حول أفضل الممارسات المحتملة والتي تكون بأحد طريقتين: إما رسمية (وهي جمع البيانات بطريقة عملية ومنهجية باستخدام استبيان للقيام بالمقارنة المرجعية من شركاء المقارنة المرجعية ) أو غير رسمية (وهي طريقة حدسية لتحديد أفضل الممارسات بشكل غير رسمي ) .

خطوة 3 : تحليل فجوات الأداء = بتحليل فارق الأداء بين مؤسستك والمنشأة صاحبة الممارسة المتميزة ، وتسمى هذه الفجوة أيضا هامش الأداء .

طرق تحليل الفجوات لتحديد أفضل الممارسات
الطريقة الأولى = تحليل الفجوات النوعي ( الحدسي ) .
الطريقة الثانية = تحليل الفجوات الكمي ( الإحصائي ) .
خطوة 4 : تحديد أفضل الممارسات = بالبحث عن أسباب وجود الفجوة وتحديد أفضل الممارسات التي يمكن تطبيقها .

بعد الانتهاء من التعرف على الممارسات الناجحة يرى المؤلف أن الخطوة الأخيرة لتطبيق المقارنة المرجعية هي تطبيق أفضل الممارسات بإجراء تحليل دقيق لموارد المؤسسة وهيكلها وثقافتها وذلك قبل تطبيق أفضل الممارسات الذي يتم بالتخطيط الدقيق ووضع خطة رسمية، ويتطلب ذلك ما يلي:

خطوة 1= وضع خطة التنفيذ = والتي تحتاج إلى

1 - وضع أهداف داخلية = بعد تحديد الممارسة الأفضل قم بإعادة تحديد نقاطك المرجعية الداخلية .

2 – فهم العملية = وأن التخطيط يشمل رسم عملية الممارسة الأفضل ومقارنتها بعمليتك الحالية .

3 – التخطيط للتغيير = وهي مرحلة البدء إذ لا بد من القيام بالإعداد دون الإفراط فيه، فالإعداد الدقيق أمر أساسي لنجاح المقارنة المرجعية

خطوة 2 = التغلب على مقاومة الموظفين = حيث يتطلب تطبيق عمليات جديدة تغييراً في السلوك البشري وخصوصا ما اعتاد عليه الموظفون في المنشآت، ولا بد أن يكون فريق المقارنة المرجعية متيقظا يتصدى لردّة الفعل من مجموعة من الموظفين داخل المؤسسة وذلك قبل عرض الأفكار الجديدة .

خطوة 3 =إعداد خطة اتصال مع الموظفين وذلك لضمان الدعم للمقارنة المرجعية والتغلب على أي مقاومة محتملة أو تخوف .

خطوة 4 = نفذ الممارسة الأفضل ولا بد أن تدرك أن ذلك قد يكون تحديا يستحق البذل ، فلا تشعر بالإحباط نتيجة الإخفاقات والشكاوى ، واحرص على الاتصالات اللازمة لمساعدة الموظفين على الشعور بالراحة .

بعد استعراض الكتاب يتضح بالفعل ان كتاب المقارنة المرجعية يعد أحد المصادر التي تزود القارئ بمفاهيم جديدة في علم إدارة المنظمات غير الربحية وتطور معرفته في هذا المجال .